

Задание 1. (16 баллов)

Кратко объясните, что означают упомянутые в тексте термины:

- а) розничная сеть;
- б) фрилансер;
- в) КРІ;
- г) проходимость;
- д)дресс-код;
- е)тим-билдинг.
- ж) корпоративная культура;
- з) демократические институты компании.

2 балла за каждое полностью верное определение.

Минус 0.5 балла за каждую неточность в определении

Задание 2. (20 баллов)

А. В одном-двух предложениях поясните:

(2 балла) что является основой описанной структуры организации,

Командная структура (любая интерпретация, раскрывающая смысл понятия засчитывается, например "система, основанная на взаимодействии равноправных коллег");

Невысокая иерархия (любая интерпретация, раскрывающая смысл понятия засчитывается);

(2 балла) что составляет основу ценностного предложения компании.

В ответе должны присутствовать следующие элементы:

Основу ценностного предложения составляют:

- *отличия от конкурентов - продукты органические, фермерские, экологически чистые, свежие, натуральные, здоровая еда;*
- *поддержка (идея, пропаганда) ЗОЖ, честное отношение к покупателям, положительные эмоции.*

Б. В одном-двух предложениях выскажите и аргументируйте свое мнение, действительно ли ««бирюзовые» компании — модель будущего?»

(4 балла) В ответе возможны некоторые из следующих элементов:

да:

- *привлекательна для работников (эволюционна);*
- *автоматически стимулирует на достижение высоких результатов;*
- *поддерживает и развивает дух и ценности предпринимательства (развивает внутреннее предпринимательство)*

нет:

не является универсальной системой управления, т.к. требует наличие руководителя с определенными личностными данными (почти как в религиозной секте)

В. Сформулируйте, какими профессиональными компетенциями и чертами характера должны обязательно обладать сотрудники, чтобы успешно работать в сети «ВкусВилл»

и «Избенка».

(4 балла) Компетенции:

Предпринимательская способность, умение работать в команде, умение убеждать, способность ставить перед собой задачи, способности к самомотивации, умение делегировать полномочия.

Черты характера:

ответственность, инициативность, целеустремленность, открытость, доверие.

За разделение компетенций и черт характера - 1 балл.

За каждый правильно названный элемент - 1 балл, максимум 4 балла.

За смысловые ошибки - минус один балл.

Г. Возможен ли в подобной компании карьерный рост, если да, то каким образом он может происходить?

(4 балла) Горизонтальный рост

За логичные рассуждения в аргументации - 2 балла.

Наличие ключевых слов или любых элементов, раскрывающих их смысл - 2 балла.

За ошибки в аргументации - минус 1 балл, неверная аргументация - минус 2 балла.

Д. Возможен ли для сети «ВкусВилл» и «Избенка» франчайзинг? Обоснуйте ответ.

(4 балла) В аргументации обязательны ссылки на:

- **ценностное предложение компании (в явном виде - 2б, в контексте ответа - 1 балл);**
- **возможность контролировать соблюдение заданных стандартов качества(в явном виде - 2б, в контексте ответа - 1 балл);**

Каждая логическая ошибка - минус балл. Отсутствие

Задание 3. (20 баллов)

А. Описанная в тексте структура организации несет **организационно-экономические** преимущества и недостатки. Опишите не менее 3-х преимуществ и не менее 3-х недостатков, заполнив таблицу (макет таблицы ниже):

ПРЕИМУЩЕСТВА <u>СВОБОДА!!!</u>		НЕДОСТАТКИ (НЕ привыкли)	
1(2б)	<i>График работы определяет сам сотрудник (орг.) - для сотрудника</i>	1(2б)	<i>Нет фиксированной ставки ЗП - нет стабильности. (эк.)</i>
2 (2б)	<i>Командный контроль (орг.) - для компании</i>	2 (2б)	<i>"Естественный отбор" сотрудников. Можно потерять "Скромный талант" или хорошее орг.предложение.</i>
3(2б)	<i>Результативность увязана с работой (эк.) - для сотрудника</i>	3(2б)	<i>Не учтена проходимость в зарплате.</i>
4	<i>Высокая взаимозаменяемость (орг.-эк.) - для компании</i>	4	<i>размывания ответственности, когда она общая, а, значит, ничья</i>
	<i>Снижение затрат "на коммуникации" и управление (орг.-эк.) - для компании</i>		<i>Отсутствие четко обозначенных обязанностей - возможны конфликты, не поддающиеся юридическому урегулированию</i>
А.Смит	<i>Данный тип организации привлекает и удерживает наиболее продуктивных работников, что в целом повышает эффективность компании(орг.-эк.) - для компании</i>		<i>Неудачное расположение магазина может привести к потере "ценных" сотрудников, т.к (недостатки сложнее найти и конкретизировать)</i>

Б. В тексте упомянута ситуация с недобросовестным партнером компании. Каким образом компания может разрешить этот вопрос? Опишите последовательность действий

с точным указанием органов власти, которые будут вовлечены в этот процесс.

(8 баллов)

1. Подать исковое заявление в арбитражный суд по месту регистрации компании, 2. дождаться возбуждения дела «экономические споры по гражданским правоотношениям, 3. пройти суд, 4. получить решение и постановление суда, ждать исполнения решения и возврата средств.

Полностью точно воспроизведенный алгоритм - 8 баллов. Далее - по работе.

Задание 4. (20 баллов)

А.Кривенко в одном из выступлений рассказывал: «Простой пример. Есть продукт, который мы покупаем за 50 рублей и рассчитываем продать тысячу штук в день. А внезапно продаем 3 тысячи штук. Производитель видит, что продукт пользуется популярностью и поднимает нам цену до 60 рублей. Мы ему говорим: «Ты считаешь умеешь? Мы стали у тебя больше продукта покупать, поэтому давай вообще по 40 рублей». Он упирается и настаивает на 60 рублях. Расстаемся. Потому что это барыжничество, а не предпринимательство»¹.

А. Допустим известно, что коэффициент ценовой эластичности спроса по цене на данный продукт в указанном ценовом диапазоне постоянен и равен - 1,5 (снижение цены на 1% ведет к росту продаж на 1,5%). Какая закупочная цена из предложенных будет более выгодной **поставщику**, если наценка магазина на указанный продукт составит 50%?

А. Решение: В сумме **не более 16 за решенную задачу**

	ДАНО			
Закупочная цена	50	40	60	Баллы за решение
Цена продажи	75 <i>1б</i>	60	90	<i>По 1 баллу за каждую найденную величину</i> <i>1б</i>
Объем продажи(шт.)	3000	3900 (P↓на 20%, Q↑ на 30%) <i>3б</i>	2100 (P↑ на 20%, Q↓ на 30%) <i>3б</i>	<i>По 5 баллов за каждую величину</i>
Выручка поставщика	150000	40*3900= <i>156000</i> <i>1б</i>	60*2100= <i>126000</i> <i>1б</i>	<i>По 1 баллу за каждую величину</i>
Вывод		<i>Выгодно снижение закупочной цены</i> <i>1б</i>	<i>Невыгодно повышение закупочной цены</i> <i>1б</i>	<i>Вывод без решения и обоснования – 1 балл, с обоснованием (по коэф-ту эластичности – 2 балла) Вывод на основании решения – 3 балла</i>

Если в ответе указано, что затраты производителя не известны, поэтому прибыль считать невозможно – 5 баллов

Б. Почему, несмотря на коммерческую выгоду, которую может дать сети повышение цен, компания А.Кривенко разрывает отношения с такими поставщиками. Назовите не менее двух причин.

Б. (4 балла) за полный ответ. Ответы могут различаться.

Первое: В ответе обязательно должно присутствовать утверждение о том, что настаивающие на повышении закупочных цен поставщики не эффективные

¹ <http://vkusvill.ru/backstages/25362>

предприниматели, так как не понимают, что незначительное снижение цены ведет к значительному увеличению продаж, что обязательно увеличивает выручку.

Второе: "бирюзовые компании выстраивают свою деятельность на доверии (качественно новые отношения в бизнесе), контрагент, меняющий договоренности - не подходит для такого сотрудничества.

Третье: Если в ответе указано, что затраты производителя не известны, поэтому прибыль посчитать невозможно

Задание 5. (24 балла)

"Вкусвилл" рассматривает возможность в 2018 году открывать в регионах новые магазины площадью 150–200 кв. м. На основании ниже представленных данных решите задачу.

Инвестиции в открытие магазина составляют около 10 млн. руб².

Из указанной суммы (год открытия) затраты отражают:

- годовую оплату аренды помещения – 10% затрат;
- проведение ремонтных и строительных работ, разработку дизайна, оснащение помещения – 20% затрат;
- приобретение торгового оборудования, кассовых аппаратов, программного обеспечения – 20% затрат (норма амортизации 25%);
- закупку продукции на продажу – 40% общих расходов (для первого месяца работы, затем закупки продукции финансируются из оборота);
- оплату годового обслуживания магазина и организацию работы – 10%.

Предполагается также, что затраты на логистику составят 10% от стоимости товара, торговая наценка сети 50%, оплата персонала 10% от выручки, средний чек магазина 500 рублей, средняя частота покупки – 6 раз в месяц, а количество клиентов в первый год работы магазина – 3000 человек.

рассчитайте:

А) рентабельность продаж (долю прибыли в выручке) магазина;

Б) срок окупаемости магазина в месяцах (считая, что магазин цены не поднимает, а инфляции нет);

В) какой из показателей (рентабельность продаж или срок окупаемости) более важен для оценки постоянно развивающегося бизнеса? Объясните, почему;

Г) какие затраты для одного конкретного магазина можно вы бы назвали постоянными, какие переменными? Объясните, почему.

Задание 5. (максимум 24 балла).

А) рентабельность продаж (долю прибыли в выручке) магазина; (9 баллов).

²Эксперты оценивают инвестиции в открытие магазинов за пределами Москвы и области примерно на 30–40% выше, так как удаленность от распределительного центра потребует дополнительных складских площадей в магазинах.

Б) срок окупаемости магазина в месяцах (считая, что, магазин цены не поднимает, а инфляции нет). (7 баллов).

В) Какой из показателей (1 или 2) более важен для оценки постоянно развивающегося бизнеса? Объясните, почему. (3 балла).

Г) Какие затраты для одного конкретного магазина можно вы бы назвали постоянными, какие переменными? Объясните, почему. (5 баллов).

Решение:

А) рентабельность продаж (долю прибыли в выручке) магазина; (9 баллов).

$TR=0,5\text{тыс.руб.} \cdot 6\text{раз} \cdot 3\text{тыс.чел} = 108 \text{ млн.руб.}$

Решение задачи 5

$\pi = TR - TC = 108$ (выручка) $- 108 \cdot 0,1$ (оплата работников) $- 108 \cdot 0,1$ (затраты на логистику) $- 2 \cdot 0,25$ (амортизация оборудования) $- 1$ (годовая аренда) $- 1$ (годовое обслуживание магазина и организацию работы) $- 72$ (закупки) $= 11,9 \text{ млн.руб.}$

Ремонтные работы (2 млн.) - необратимые затраты.

Доля прибыли в выручке составляет: $11,9/108 = 0,110185$ или $11,02\%$

Б) срок окупаемости магазина в месяцах (считая, что, магазин цены не поднимает, а инфляции нет). (7 баллов).

$10 \text{ млн.руб.} / 11,9 \text{ млн.руб.} = 0,84 \text{ года}$ или $10,085 \text{ месяцев.}$